

---

Deel 6 van de serie: “De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties” gemaakt in opdracht van Blauw Sombeek & partners bv.

# ‘Ik ben allergisch voor de kreet: zo hebben we het altijd gedaan’

---



“De omwenteling ga ik hier zeker meemaken,” zegt Alie Horden. De nieuwe manager Personeel & Organisatie van de Haagse Hogeschool/TH Rijswijk, die in februari van start ging bij deze imposante randstedelijke onderwijsinstelling, is een zeer ervaren rot in het personeelsvak. “Ik heb organisaties als het NOB en RTL Nederland zien veranderen tot klantgerichte bedrijven. Dat is bij de Haagse Hogeschool ook mogelijk.”

Alie Horden is niet anders gewend. Veranderingen zitten haar in het bloed. Ze heeft in haar vak veel gezien, veel meegemaakt en vooral ook zelf als manager regelmatig de hand aan de ploeg geslagen. “Als het werk gedaan is, ga ik me vervelen, dan is de lol er van af.” Ze gaf (mede) leiding aan een aantal ingrijpende veranderingprocessen bij organisaties die vooral gekenmerkt worden door uiterst mondige werknemers. “Dat maakt de klus alleen maar interessanter,” zegt Horden:

- 1991 – 1996 Manager Personeel en Sociale zaken bij het Nederlands Omroepproductie Bedrijf (NOB);
- 1996 – 1998 Hoofd Personeel en Organisatie van de Hogeschool van Amsterdam;
- 1998 – 2003 Directeur Human Resources van RTL Nederland (RTL4, RTL5, Yorin en Yorin FM).

De Haagse onderwijsinstelling telt 1500 personeelsleden en de afdeling P&O tel 27 medewerkers. Horden is verantwoordelijk voor het personeel-en organisatiebeleid en ze is adviseur van het College van Bestuur.

## Door Rik Rensen

Onderwijsinstellingen gaan in steeds meer opzichten lijken op middelgrote ondernemingen. Efficiency, rendement, competenties, klantencontact en accountability zijn termen die tot nog toe waren voorbehouden aan het bedrijfsleven. Maar een rondgang door onderwijsland leert dat deze begrippen langzaam maar zeker ook zijn doorgedrongen tot het vocabulaire van de manager in het Nederlandse onderwijs.

Dat moet ook wel; aansluiting tussen bedrijfsleven en de instellingen in het vervolgonderwijs is cruciaal in een periode dat veel arbeid in toenemende mate verdwijnt naar lage lonen landen. Nederland zal in de nabije toekomst vooral zijn aangewezen op zijn kenniseconomie. Dan komt het er op aan dat de Nederlandse onderwijsinstellingen studenten afleveren die exact aansluiten bij de behoeften van het bedrijfsleven. Dan komt er ook een einde aan hobbyisme, vrijblijvend gedrag en een gebrek aan focus op de toekomst.

Alie Horden (51) lijkt te zijn voorbestemd om leiding te geven aan uiterst ingewikkelde veranderingstrajecten in het bedrijfsleven en in het onderwijs. Ze denkt drie tot vier jaar nodig te hebben om de neuzen van de 1500 personeelsleden dezelfde kant op te krijgen.

*Wat motiveert u om elke dag met de trein vanuit Woerden naar Den Haag af te reizen?*

“Vooral de manier waarop de mensen binnen mijn eigen afdeling met elkaar samenwerken. Dat is voor mij erg stimulerend. Je zou verwachten dat het eigen domein te vuur en te zwaard bevochten zou worden, maar ik zie het tegendeel gebeuren. Daar haal ik veel plezier uit.”

“Toen wij hier onlangs het mobiliteitscentrum - het Transferpunt – openden, was mijn hele afdeling apetrots. Dat is ooit anders geweest. Het is nog niet zó lang geleden dat een docent achter een omhoog gestoken kraag het transferpunt binnenging. Dan was er iets met je aan de hand, dan moest je bemiddeld worden. Nu maken mensen uit zichzelf afspraken, omdat ze weten dat regelmatig contact met de praktijk ongelofelijk belangrijk is. Stages voor docenten worden nu georganiseerd als instrument om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen. Vroeger gold een stage als een middel om een probleem met een docent op te lossen. Dan werd een docent tijdelijk gedetacheerd, zodat de organisatie even van het probleem af was.”

*Maar er zullen ook dagen tussen zitten dat ergernis de overhand heeft.*

“U overdrijft. De enige ergernis die ik heb, heeft te maken met het gebrek aan verantwoordelijkheidszin waar ik soms mee te maken heb. Sommige medewerkers leunen nog te vaak achterover. Ze stellen zich té afhankelijk op van de werkgever, laten het initiatief voor noodzakelijke verandering aan de Hogeschool. Sommige mensen weigeren in de spiegel te kijken. Dat is niet meer van deze tijd, dat is voor mij een steen des aanstoots.”

*Wat trof u hier aan?*

“Een enorme bereidheid dingen te veranderen. En die is er nu nog. Zowel inhoudelijk als organisatorisch. De P&O-afdeling is hier twee jaar geleden gecentraliseerd. Daarvoor was het hier een eilandenrijk van allemaal aparte afdelinkjes. De cultuur hier is warm en vooral ook dynamisch, omdat je tussen studenten en docenten opereert.”

*Hoe uit zich die warmte dan?*

“Collegialiteit, je voelt je hier als nieuweling erg welkom. Dat kan ook 180 graden anders zijn, weet ik uit ervaring. Het managementteam bijvoorbeeld is oprecht geïnteresseerd in elkaars wel en wee. Daardoor is het ook een echt team.”

*Dit klinkt alsof u werkt in een goed geleide onderneming met een modern personeelsbeleid.*

“Dit is inderdaad een modern geleide onderneming. Maar het personeelsbeleid staat hier écht nog in de kinderschoenen. Dat is ook zichtbaar: sommige medewerkers zijn erg lang in dienst, te veel zaken worden als vanzelfsprekend beschouwd, op sommige veranderingsvoorstellen wordt soms cynisch gereageerd. Als je hier het begrip “beoordelen” noemt, dan verschiet menigeen van kleur en ook functioneringsgesprekken worden hier eerder als een plicht dan als een recht ervaren. Dit type gesprekken vinden velen bedreigend. Een medewerker behoort volgens de heersende cultuur goed verzorgd te worden door de werkgever. Als ik een medewerker uitleg wat ‘eigen verantwoordelijkheid’ is, dan lijk ik Chinees te spreken.”

*Dat klinkt ernstig. Hoe gaat u deze cultuur veranderen?*

“Alle instrumenten die we ontwikkelen zijn gericht op het stimuleren van de eigen verantwoordelijkheid. Dit cultuurprobleem pak je niet aan door te zeggen dat het anders moet. Dit probleem kan alleen worden verholpen indien alle managers bereid zijn medewerkers aan te spreken op hun eigen verantwoordelijkheid. Dit specifieke begrip moet onderdeel worden van het gangbare vocabulaire van de Hogeschool Den Haag.”

*In de toekomst worden nieuwe docenten dus getest op hun gevoel voor eigen verantwoordelijkheid?*

“Ik wil inzicht krijgen in de kwaliteiten van docenten. Daar moet je inderdaad mensen op toetsen, want een diploma alleen is niet zaligmakend. Het komende najaar worden hier bovendien, in het kader van competentie management, 900 docenten getraind in het voeren van een functioneringsgesprek. En daarna is het management aan de beurt. We steken nu erg veel tijd in een voorlichtingscampagne over dit onderwerp. Medewerkers voelen zich in eerste instantie erg bedreigd. Maar na verloop van tijd zie je ze kantelen. Dan merk je dat ze de voordelen gaan ontdekken. Dat is een mooi proces, dat is voor beide kanten erg stimulerend.”

*Het effect van toetsing staat of valt bij sancties. Als de gele kaart wordt getrokken, dan is het einde oefening?*

“.....Ik sluit dat niet uit. Ik ben geen tegenstander van afscheid nemen.”

*Hebt u wel eens iemand op staande voet ontslagen?*

“Jazeker. Vaak.”

*Kunt u van een plots ontslag nog wakker liggen? Of is dat nu onderdeel van de routine geworden?*

“.....ja... ik heb wakker gelegen van grootscheepse reorganisaties zoals bij het NOB. Ik heb wakker gelegen van de verkoop van de technische afdeling van RTL. Dan roep je heel veel emoties bij mensen op, want hun toekomstbeeld valt in duigen. Maar bij een ontslag op staande voet is er vaak een dwingende reden. Dan hebben mensen het plotselinge vertrek vaak aan zichzelf te wijten.”

*Toch is er bij de Haagse Hogeschool niet sprake van een crisis. Bij veel bedrijven – denk aan KPN – zijn ingrijpende veranderingen pas mogelijk als een crisis het bedrijf er toe dwingt. Voor de medewerkers is het dan kiezen: veranderen of verzuipen.*

“Dat is helemaal waar. Maar ik weet zeker dat culturen alleen blijvend veranderen als medewerkers vrijwillig aan het veranderingsproces willen meewerken. Met een crisis als stok achter de deur gaat het inderdaad een stuk sneller, maar dat is dan ook het enige pluspunt.”

*U bent afkomstig uit een harde, commerciële organisatie waarin geen twijfel bestaat over de vraag wie de klant is. Wie zijn in de nieuwe, door u gewenste situatie uw klanten? De studenten, de medewerkers of het College van Bestuur?*

“De studenten zijn de klanten van de Hogeschool. De medewerkers en het management zijn de klanten van de afdeling P&O. Studenten zijn voor mij de smaakmakers. Die bepalen voor een deel hoe we onze organisatie moeten inrichten. De band met de student is overigens wel bepalend.”

*Naar wie voegt u zich. Het lid van het College van Bestuur aan wie u verantwoording aflegt of de docent?*

“Ik werk hier niet voor het College van Bestuur. Ik zit hier voor het totale personeel: het docentencorps en het managementteam. Maar ik rapporteer met veel plezier aan het college en stem met een collegelid uiteraard mijn acties af. De manier waarop ik mijn personeelsbeleid gestalte geef, moet uiteraard passen binnen het beleid dat het college wil uitstippelen.”

*Hebt u liever een compliment van degene die u faciliteert of van degene aan wie u rapporteert?*

“Dat is simpel: van degene die ik faciliteer. Maar u moet zich realiseren dat de afdeling P&O met een zekere regelmaat de rol van politieagent moet spelen. Dat is soms vervelend, dat is een rol die ons niet altijd even populair maakt. Tegelijkertijd realiseer ik me dat medewerkers van de afdeling P&O vaak terug-

grijpen op oude en vertrouwde sjablonen. Flexibiliteit is niet altijd de beste ontwikkelde karaktereigenschap van een P&O'er. Ik ben allergisch voor de kreet: zo hebben we het altijd gedaan."

*Welke eisen stelt u aan een medewerker van de afdeling personeelszaken?*

"Flexibiliteit, snel kunnen schakelen, een zakelijke inslag, hoog ontwikkelingsniveau, klantgericht, kritisch en veranderingsgezind. Tot mijn plezier heb ik bij een groot deel van de medewerkers hier die bereidheid tot verandering aangetroffen.

*Hoe toetst u of uw afdeling het werk naar behoren verricht?*

"Door er zelf behoorlijk bovenop te zitten. Dat doe ik bewust om grip te houden op de processen. De lijnen zijn kort, deze organisatie is plat. Ik weet wat er speelt en ik weet wat goed en fout gaat. Bovendien praat ik regelmatig met de klant, de managers. Ik ben gevoelig voor signalen. Bijvoorbeeld wanneer een manager voor het schrijven van een personeelsplan een externe adviseur binnenhaalt. Dan wil ik weten waarom dat gebeurt. Nog te vaak word ik dan geconfronteerd met het aloude vooroordeel: ach... Daar heeft P&O toch geen tijd voor."

*Is de functie van personeelsbaas bij RTL Nederland niet veel uitdagender?*

"Nee, nee. Deze functie is voor mij nu veel passender want ik heb de bewuste keuze gemaakt om niet meer 24 uur per dag bereikbaar te moeten zijn voor iedereen die mij denkt nodig te hebben. Bovendien: docenten en studenten maken er hier een levendige boel van. Dat werkt stimulerend. Net zoals bij RTL Nederland waar journalisten werken die kritisch en lastig zijn. Dat vind ik een zegen. Zet mij in een soepfabriek en ik ben zo weer vertrokken."

*Bij RTL was u lid van het directieteam. Hier niet.*

"Klopt, ik was lid van de directie van RTL Nederland. Dat verschaft je een zekere status, maar de functie had ook het nadeel een grote aanslag op je privé-leven te plegen. Indertijd heb ik dat niet zo ervaren, toen hoorde het er bij en vond ik het zelfs leuk. Nu pas besef ik hoe hoog die druk is geweest. De balans tussen privé en werk is nu veel meer in evenwicht. Opmerkelijk is overigens dat een mindere beschikbaarheid niet ten koste gaat van de kwaliteit van het werk. Ik durf zelfs te stellen dat een verbeterde balans zelfs bevorderlijk is voor mijn kwaliteit van werken. Ik durf zelfs te zeggen: de kwaliteit van werken"

*Zou de baas P&O nu niet per definitie lid van het directieteam moeten zijn?*

"Als de manager P&O de ruimte krijgt om waarschuwingen vanuit de organisatie in de directie te melden dan hoeft de P&O-baas niet persé lid van de directie te zijn."

*U was toch niet voor niets lid van de directie van RTL Nederland?*

"Ik mis de directiefunctie niet. Ik functioneer niet minder want de lijnen zijn hier erg kort. Bij de Hogeschool Amsterdam heb ik het afgedwongen bij de collegevergaderingen aanwezig te mogen zijn. Daar werden besluiten genomen en dan kon ik vervolgens de stoffer en blik gaan hanteren om de scherven bij elkaar te vege. Dat was daar nodig, hier niet."

*Na RTL Nederland was u toe aan een sabattical?*

"Ja, en die periode heeft louterend gewerkt. Ik begreep toen pas goed hoe verkeerd ik met mijn werk ben bezig geweest. Dat het een afstompend dag-en-nacht gebeuren was. Ik heb onderzocht of ik in mijn woonplaats Woerden een boekensociëteit kon opzetten. Een plaats waar mensen na het winkelen een kop koffie drinken en een boek of krant komen lezen. Dat onderzoek gaf afleiding. Maar de droom is een droom gebleven. En tegelijkertijd is het inzicht gekomen dat ik mijn grote ervaring in de personeelswereld wil delen met andere mensen. Ik heb bij de VU in Amsterdam gezien hoe personeelsleden door een simpele verbouwing, die de werkomgeving vrolijk en licht maakte, totaal andere mensen werden. Dat zijn relatief simpele aanpassingen die aantonen dat de verandering van een cultuur, verandering van mentaliteit soms met eenvoudige middelen voor elkaar te krijgen is."

*Worden er andere kwalificaties geëist van een P&O-baas om die noodzakelijke veranderingen in de cultuur van organisaties voor elkaar te krijgen?*

"Vroeger kon iedereen P&O-baas worden. De ene collega is marinier geweest, een ander kwam uit de financiële hoek en soms had iemand wel eens een personeelsopleiding gevolgd. P&O was er indertijd vooral om goed voor het personeel te zorgen. Toen fietste de personeelschef met een lijstje in de hand en zes fruitmanden achter op de fiets één keer per maand de langdurig zieken af. Toen was P&O vooral verantwoordelijk voor de zorgkant van een bedrijf. Nu wordt vooral waarde gehecht aan de kennis die het management kan ondersteunen in het efficiënt aansturen van een bedrijf. We zijn opgeschoven van een pure staffunctie naar meer lijnverantwoordelijkheid. Het P&O-vak is overigens een keuze die je eigenlijk pas op



latere leeftijd moet maken. Dit vak kies je niet op 18-jarige leeftijd.”

*Bent u de aanjager van de cultuurverandering van de Haagse Hogeschool?*

“Nou, niet alleen natuurlijk, de leiding van de hogeschool heeft de kaders al eerder neergezet. Wel moeten we vanuit mijn afdeling mede de veranderingen aanjagen en het management ondersteunen. Daar zijn wij hier nu primair verantwoordelijk voor.”

*Is dat wat u betreft ook het leukste onderdeel van het vak?*

“Het leukste onderdeel is intermediairen. Afwegen, stimuleren, begeleiden. Ik deed laatst op ons Transferpunt een snelle beroepskeuze test en daaruit kwam naar voren dat ik rechter had moeten worden. Ik heb me daar zeer in herkend.”

*Is een P&O-baas dan geen rechter?*

“Dat klopt. Je bent hier in mijn functie voortdurend bezig een aantal belangen tegelijk te wegen. In het belang van de organisatie én in het belang van betrokkene.”

*Is P&O tijdens een economische crisis de sluitpost van het bedrijf?*

Het is met P&O de afgelopen decennia op en af gegaan. Ik ken zelfs een periode dat bedrijven de afdeling P&O wilden afstoten en vervolgens specifieke taken weer wilden inkopen bij gespecialiseerde toeleveranciers. Die periode is voorbij. P&O is nu overal stevig verankerd.”

*Welke zijn uw doelstellingen voor het komende jaar?*

“Docenten moet hun loopbaan vorm geven door onder meer gebruik te maken van ons mobiliteitscentrum, het transferpunt. Ik wil mijn medewerkers ook verantwoordelijk maken

voor specifieke begeleiding van dit proces. Ik wil dat het competentie management eind 2005 is ingevoerd: functioneringsgesprekken moeten gemeengoed zijn en ik wil toewerken naar een nieuw meetinstrument: de beoordelingsgesprekken. Bovendien wil ik dat onze medewerkers zich in professioneel opzicht continu blijven ontwikkelen, waardoor hun talenten ook breder benut kunnen worden”

*Weten alle medewerkers van de Hogeschool dat dit uw doelstellingen zijn? Is deze organisatie wat u betreft dadelijk zo transparant dat iedereen van elkaar de te behalen resultaten kent, ook die van u?*

“Ik deel mijn beleidsvoornemens met mijn adviesgroep die uit een aantal managers bestaat. Bovendien kennen de medewerkers van mijn eigen afdeling de doelstellingen van P&O. En dat geldt uiteraard ook voor de medezeggenschapraad: de Hogeschoolraad”

*Wanneer bent u hier klaar?*

“Over een jaar of drie, vier.”

*Gaat u dan weg of wilt u dan genieten van wat u heeft bereikt?*

“..... Dat weet ik niet..... Dat weet ik niet. Ik moet veel te doen hebben. Een organisatie kunnen veranderen. Als ik alleen maar op de winkel mag passen dan ga ik me snel vervelen. Dan ga ik om vier uur op mijn horloge kijken om te zien of ik al weg kan. Wanneer dat gebeurt, dan moet ik ook echt vertrekken. Komt u over een paar jaar nog maar eens langs om deze vraag dan opnieuw te stellen.”

De Haagse Hogeschool/TH Rijswijk heeft alles onder één dak, met opleidingen in uiteenlopende disciplines zoals techniek, taal, economie, informatica, gezondheidszorg, internationaal, sport en onderwijs. De Haagse Hogeschool biedt in totaal 39 hbo-opleidingen aan, in voltijd, in deeltijd en in duale vorm (combinatie van leren en werken). Daarnaast biedt de hogeschool een aantal masteropleidingen, verkort doctoraalopleidingen en post-hbo-opleidingen. Ook is er een groot aanbod van om- en bijscholingscursussen en contractonderwijs.

Door de permanente vertegenwoordiging van beroepsbeoefenaars in de diverse beroepenveldcommissies houdt de hogeschool voeling met het werkveld.

In en rond de Haagse Hogeschool vindt er een intensieve uitwisseling plaats van kennis en van arbeidskrachten. Behalve inzet van studenten als stagiaires en afstudeerders is ook uitwisseling van medewerkers mogelijk.

De Haagse Hogeschool en de Technische Hogeschool Rijswijk zijn sinds 1 januari 2003 gefuseerd. De instelling telt nu ruim 17.000 studenten en ruim 1.500 medewerkers.

**Blaauw Sombeek & partners** heeft zich gespecialiseerd in search en selectie van

### Vaste en interim HRM-professionals

Waaronder:

- HRM-functies op directie of managementniveau;
- HR adviseurs
- HRM specialisten op het gebied van recruitment, compensations & benefits, HR-development, opleiding/training etc.

Daarnaast bieden wij coaching voor loopbaan- en carrièreontwikkelingstrajecten. Het bureau werkt voor opdrachtgevers in uiteenlopende branches vanaf senior t/m directieniveau.

Naast de search, selectie en coachingsactiviteiten is het bureau ook uitgever van de serie “De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties”, waarbij een podium wordt geboden aan HRM-vakgenoten om de geest te slijpen en informatie uit te wisselen over ervaringen en stijlen van werken binnen het HR-vakgebied.

Onderdeel van Blaauw Sombeek & partners is **FlexStaff Recruitment**: search en selectie van commerciële/management professionals voor o.m. de zakelijke dienstverlening, uitzendorganisaties, media, telecom, banken en verzekeringsbranche.

Voor meer informatie over ons bureau verwijzen wij naar onze website: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl) of persoonlijk contact via telefoonnummer: 020-472 39 08.

**Rik Rensen (48)** was van 1981 tot 1989 werkzaam bij NRC Handelsblad als economisch redacteur en later als correspondent in Rome voor NRC en diverse tijdschriften, radio- en televisieprogramma's. Vlak voor zijn vertrek naar Rome was hij als mede-auteur verantwoordelijk voor de interviews in NRC onder de titel “De Stijl van de Leider”, een wekelijkse interviewserie waarin 26 Nederlandse topmanagers scherp en confronterend werden ondervraagd over hun stijl van leidinggeven. In 1985 is deze serie in boekvorm uitgegeven. Tussen 1989 en 1999 was Rik Rensen als hoofdredacteur verantwoordelijk voor de bouw en uitbouw van RTL Nieuws. Vanaf 1999 vervulde hij de functies directeur RTL Interactive, hoofdredacteur van NOVA en nu als zelfstandig journalist en consultant voor de mediabranche.

Het volgende interview in de serie “De Stijl van de HR-leider, in veranderende organisaties”, zal in december/januari '04/05 verschijnen.

In deze serie verschenen eerder:

*Kees Blokland*, vertrekkend HR manager Corus (nu TNO)

*Peter Stadhouders* van krantenuitgever PCM

*Jan Schermer*, directeur P&O van het Gemeentevervoerbedrijf Amsterdam

*Joanne Zwueste*, directeur HRD van AXA Verzekeringen

*Rudi Nieuwenhoven*, directeur Personeelszaken KPN

Deze interviews kunt u telefonisch bij ons opvragen of lezen op de website: [www.blaauwsombeek.nl](http://www.blaauwsombeek.nl)

Dit interview is eigendom van Blaauw Sombeek & partners, onderdelen hieruit kunnen uitsluitend na toestemming van Blaauw Sombeek & partners en met bronvermelding worden overgenomen.